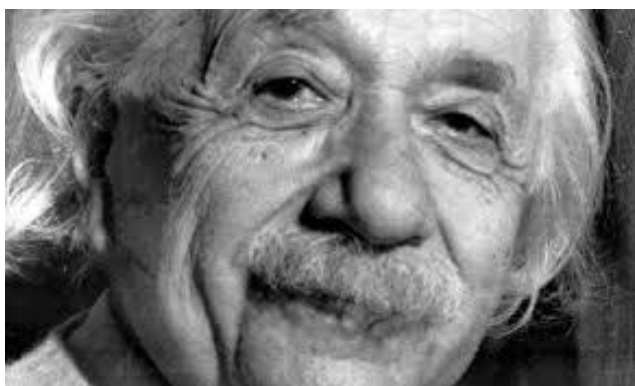


מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית

”המקור היחיד לידע הוא הניסיון.” אלברט איינשטיין

ניהול עלויות הובלה - מעגל קצר – סגור

הנה, מגיעה לה כתבה ל'. המשכו של דיון בתפישת ניהול שונה, בנושא אשר מעטים המבינים בו, בחברות אשר מקיימות רכש או מכירות בינלאומיות – נושא של ניהול עלויות לוגיסטיות בכלל – ובפרט – ניהול עלויות הובלה הבינלאומית במשלוחי יבוא או ייצוא.



את דיוננו הקודם ביססנו על מחקר, מחקר אשר ביצעה אחת מחברות היעוץ הגדולות בעולם לנושאי שרשרת האספקה – Aberdeen Group. מחקר חשוב שנלמד ממנו לא מעט, אך דיונים אלו נסמכים במיוחד על ניסיונו האישי – וראו ציטוט מפניני לשונו של אלברט איינשטיין, לעיל.

לתזכורת, מחקר חברת Aberdeen הקיף כ 170 חברות, אשר חלק גדול מתקציבי ההוצאות שלהן מושקע בהובלות.

על פי ניסיונו, ראינו כי תקציבי הובלה בינלאומית, יכולים לנוע בין חצי אחוז עד לכדי 10% או אף 15% מערך הטובין המשונעים. חישובו רק על מכולה 45 רגל, המכילה מוצרי פלסטיק לגן בערך של \$35,000, כאשר מחיר הובלה לבדו מישראל לסין, למכולה שכזו, יכול להגיע בקלות ל \$4,000.

תקציבים אלו משמעותיים מאד, ובארגונים המוכרים בסדרי גודל של 50 או יותר מיליוני דולר בשנה, יכולים הם לעבור את מיליון הדולר – תקציב שנתי החייב להתנהל מקצועית, לכל הדעות. אך למגינת הלב, לפחות לפי מחקרה של Aberdeen, נמצאו אותן 174 חברות מסווגות לשלושה סוגי חברות (בקטגוריית ניהול עלויות/תקציבי הובלה) – ובלשון המחקר:

Best in Class – המצוינות שבחברה
Average - הממוצעות
Laggard - החברות הנכשלות, או הנגררות

Aberdeen תחקרה חברות אלו, לגבי המגמות המניעות אותן והערכות הביצועים שלהן ותייגה את תשובותיהן, ולהלן הנקודות שעלו לתחקור:

- מה היה השינוי בהוצאות עלויות הובלה (בניכוי שינויים תפעוליים)?
- מה היא איכות התאימות של ספקי הובלה לעומת החוזים/הסכמים בפועל?
- מהו אחוז נאותות השירות (SLA) אשר ספקי השירות (משלחים/מובילים) מבצעים לעומת התכנון?
- כמה השקעה בזמן נדרשת לבדוק, להזין, לשלם חשבוניות הובלה?
- כמה אחוזים מחשבוניות הובלה באמת נבדקות?

תוצאת המחקר הציגה מתאם גבוה בין יכולת חברות לממש ראייה רחבה של ניהול עלויות ההובלה במעגל סגור – לבין חיסכון מתמשך בעלויות ההובלה, קיצור זמן התשלום לספקי ההובלה, מתאם גבוה של ספקי השירות מול החוזים שנקבעו עימם, לעומת החיובים בפועל. (את נתוני ההשוואה ניתן למצוא בכתבה כ"ט, הקודמת).

TRANSPORTATION CLOSED LOOP PROCESS

מניתוח השוואתי, עלו בבירור יכולות, אשר בהינתן מימושן, ובעומקים ראויים, ניתן היה להשיג הישגים משמעותיים, אשר תורמים בסופו של יום לשורה התחתונה במאזני החברות ולבניית תהליכים עסקיים מובנים, כי אחרת, איך ישמרו נכסים אינטלקטואלים במאגרי החברות – נכסי הידע (והניסיון) האנושי?

היכולות אשר שורטטו - מקיפות תפישה הוליסטית של ניהול פרק זה בחיי הארגון –
Transpotation Closed Loop Process - יכולות המוגדרות להלן:

- ניהול חוזי הובלה ושירותים לוגיסטיים נגזרים (למשל, הטלי דלק אשר משתנים תדירות)
- יכולת סימולציה ובחירה בספק/נתיב/לוי"ז/ איכות שירות אופטימאליים
- מימוש תהליך הנעת המטען הרלוואנטי וניהולו
- קליטה אוטומטית של חשבוניות ההובלה והשירותים הנילוים
- ביצוע בקרה - AUDIT – של חשבוניות ההובלה
- ניהול DISPUTE – מעקב על חריגים
- העברת החומר המבוקר לרישום פיננסי ולתשלום
- הקמת ותחזוקה של בסיס נתונים אשר יספק נתונים טקטיים ואסטרטגיים לגבי ניהול מכרזי הובלה

וחוזר חלילה.....

הפערים אשר נמדדו רק באשר לחיסכון/הוצאות של סעיף ההובלה בין החברות המצליחות לעומת הנגררות היו משמעותיים:
המוצלחות הצליחו לשפר את סעיף הוצאה ב **0.7%** לשנה לעומת הנגררות אשר הוצאות בסעיף תקציבי זה אף גדלו ב **4.4%** לשנה – **פער של 5.1% לשנה**.

Laggard Companies			
YGR		\$300.0M	
COGS	60%	\$180.0M	
Gross Profit	6%-8% (Avr. 7%)	\$21.0M	
Freight Costs	3%-5% of YGR (Avr. 4%)	\$12.0M	Vertical Pending (1% EMS ` 8% CPG)
Overcharge	5%	\$600K	
HR Related	AP, Budget, SCM	\$40K	
Total Potential Savings	Can go to the Bottom line	\$640K	= \$9.0M Increase in Gross Sales

בואו נעשה חשבון קליל:

חברה עם מחזור מכירות של 300 מיליון דולר, בעלת רווח גלמי של כ 7% אחוזים (21 מיליון דולר בשנה), תקציב ההובלה השנתי כ 4% (12 מיליון דולר), ובהינתן מיצובה כ Laggard על פי Aberdeen, ישנו **אי מימוש פוטנציאל חיסכון** של כשש מאות וארבעים אלף דולר בשנה – שהם כ 5% ממחזור ההובלה.

אי מימוש פוטנציאל זה – שווה לגידול המכירות ב 9 מיליון דולר בשנה !

וזה רק בתחום החיסכון הכספי הישיר הניתן להשגה, אם הארגון יממש יכולות אמיתיות (!) תוך ניהולן המקצועי. Aberdeen, לא הסתפקה בכך, היא אף ניתחה פרמטרים טכנולוגיים אשר על פי עומק קיומם (או חסרונם) מבדילים את החברות Best in Class מאחיותיהן הנגררות. Aberdeen, ניתחה יכולות ותשתיות טכנולוגיות הנמצאות בקטגוריות שונות:

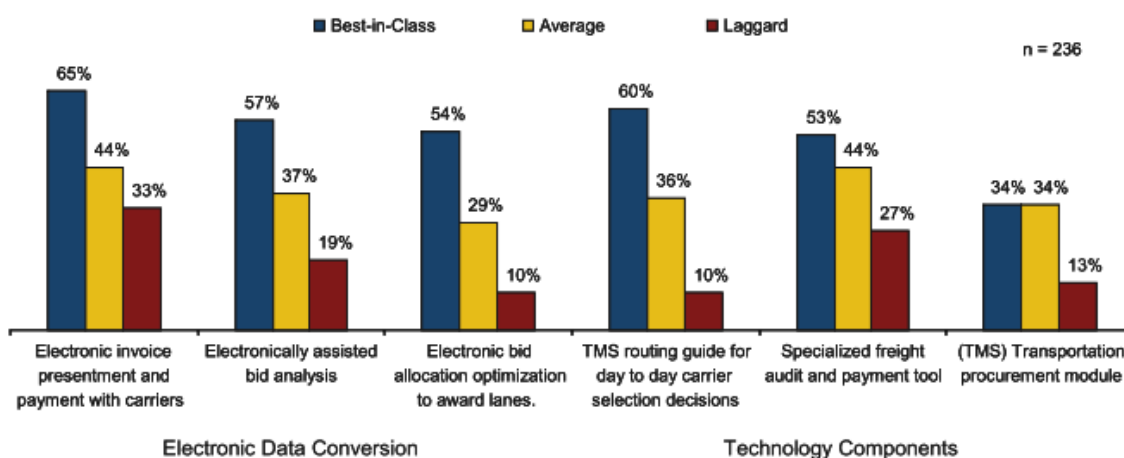
- יכולת קבלת חשבוניות אלקטרוניות מספקי ההובלה השונים
- יכולת ניהול של בקשות להצעות מחיר וניתוחן על בסיס אוטומטי
- יכולת סימולציה והשוואת מחיר אופטימליים ולוחות זמנים
- יכולת קביעת מוביל על פי פרמטרים מובנים ע"י מערכת Transportation Management בסוגי הובלה אלטרנטיביים
- קיום ומימוש של מערכות תכנה יחודיות לבקרת עלויות
- מערכת לניהול מובנה של מחירוניים, תעריפים

על פי הניתוח עולה כי הפער בין החברות הנגררות למובילות הינו עצום.

פי שניים, למשל, ביכולת קבלת חשבוניות אלקטרוניות (וניתוחן !!)
פי חמש (!) – ביכולת סימולציה

פי שש (!) – ביכולת הכוונת משלוח תוך כדי ניהול ON LINE

Figure B: Technology Being Leveraged by the Best-in-Class



Source: Aberdeen Group, February 2010

הנה לכם גישה הוליסטית, אשר תופשת את השור בקרניו, ומנסה ללמוד מהקורה בשטח על מנת להשיג תוצאות מיטביות – מתמשכות לאורך שנים.

נוסיף ונאמר: נחמד **אך לא מספיק**. אם ברצוננו להוסיף עוד ערכים לארגונו, בהתבסס על יכולות מינימאליות אלו, אזי נחפוץ להשיג מטרות נוספות, חשובות בעיקר, אשר מטרידות מנוחתם של מנהלי הכספים והחשבים.

הרי אם קיימות מערכות לטפל באותם אספקטים שאוזכרו לעיל, אזי, מי שנהנה או נעזר בהן, הן אותן מחלקות לוגיסטיות אשר מהן מצופה, לעמוד בתקציבי ההובלה שלהן, אף לחסוך ולהתייעל, באופן אשר יציג בעליל חיסכון. אך לכל הפעילות הזו ישנה **משמעות כספית**, בסופו של יום – משמעות כספית אשר ניתנת להצגה וניתוח ע"י בעלי ענין נוספים בארגון – אשר מושפעים מאותה פעילות לוגיסטית.

TRANSPORTATION CLOSED LOOP PROCESS - SCMASTER THESIS

... "תיאוריה היא מרשימה יותר, ככל שהנחותיה פשוטות יותר, ככל שהיא מקשרת בין יותר סוגי דברים שונים וככל שתחום הישימות שלה רחב יותר." ... אלברט איינשטיין.

ובכן, ככל שאותה תשתית עקרונית תכיל יותר פעולות, תיושם באספקטים שונים, במקרה זה, הארגון (ולא היחס אנרגיה-חומר ביקום, על פי נוסחתו המופלאה $E=MC^2$, של איינשטיין), עדיין אנו נצליח להוסיף ערכים, על פי משנתו זו.

על פי ניסיונו יש להוסיף לפחות יכולות אלו, על מנת להוסיף ולהשלים ערכים **לארגונים חותרי מצוינות**:

- **Provisioning** – יכולת רישום זמני ****נאות**** של עלויות המלאי המתקבל, עוד טרם הגיעו כל העלויות בפועל – מהספקים הלוגיסטיים.
- **Costing** – קיום יכולת העמסה נאותה של עלויות הנילוות והמסים המשולמים, בחתכים לוגיסטיים ופיננסיים – ברמת הפריט הבודד – בייבוא ספציפי ובחתכים נוספים.
- **Posting** – יכולת רישום לספרי הנהלת החשבונות את העלויות בהעמסה נאותה, תוך כדי תיקון ה **Actual** ל **Provisioning** - העלויות בפועל שהגיעו בסופו של דבר.
- **Analytics** - יכולת ניתוח ברמת פריט, בחתכי זמן, מקורות רכש, שערי מטבע, חתכים לוגיסטיים – של העלויות הללו.

ארבע יכולות אלו, יוספו ערכים מעבר לאלו שכבר הועלו לעיל. אם נסכם את הערכים אשר Aberdeen רשמה לפני כערכי מצוינות לניהול עלויות ההובלה, הרי שהם בסופו של דבר תומכים בשיפור (הקטנת) תקציבי ההובלה.

אנו מוסיפים לערכים אלו, ערכים אופרטיביים פיננסיים – באשר להערכת עלויות, לצורך תכנון תזרים מזומנים, והצגת עלויות משוערות, נכון יותר; ניתוח עלויות **Landed Costs** ברמת פריט או קטגוריית פריט (קנויים, מיוצרים, או תוצ"ג), נאות ביותר; רישום העמסת עלויות, נושא ש Aberdeen לא עסקה בו, אך אם כול החיסכון, אם הושג, לא יושט על הרישום החשבונאי הנאות, ופרוייקט לא יועמס בעלויותיו, אזי, הארגון יחסך עלויות, אך מבנה העלויות לא יוצג, ולכן לא ינותח כיאות.

היכן אתם ממוקמים?

הדבר הכי חשוב, הוא לעולם לא להפסיק לשאול שאלות. " אמר איינשטיין.

שאלו את עצמכם, אם כן, היכן אתם ממוקמים את עצמכם ואת הארגון שלכם?

השאלה העיקרית ראשונית שיש לשאול – מה גודל הכאב?

דהיינו – מה גודלו של תקציב ההובלות השנתי במונחי ייבוא וייצוא?

השאלה השניה – האם אתם Best in Class או לא?

הרי אם אתם רוכשים CIF ומוכרים EXW, אין לכם, כנראה, בעיית אמת, לפחות בתקציב הנדון.

אך אם זה לא המקרה, ואתם מניעים 300 מכולות בשנה או יותר, ו/או 50 טון משלוחי אוויר בשנה או יותר, ו/או מאות משלוחי בלדרות בשנה או יותר, או מוציאים יותר מחמש מאות אלף דולר, נראה כי תקציב ההובלה אינו מה בכך, והקטגוריות שהועלו לעיל, הינן קטגוריות מחייבות התייחסות.

אמר איינשטיין "...רק מי שלוקח סיכון והולך רחוק, מגלה עד כמה רחוק הוא יכול להגיע."... וחברת נפש שלי, ו', אחת מהחכמות שהיכרתי, ילידת אוקראינה, טענה בפני, כבר לפני שני יובלות, כי יש משפט רוסי הגורס - "...מי שלא נוטל סיכון, לא שותה שמפניה"...

כנראה, נשאבו משפטים אלו מאותה חכמת חיים (ולוי יש בעיה לוגית קלה, כי אם הנוטל סיכון, ישתה שמפניה ובו בזמן ינסה להגיע רחוק... Well, אולי, אכן, רק רוסי, המנוסה בעמידה במנות אלכוהול רציניות, יוכל להגיע לאופק...)

אנו רק נסיים ונאמר, כי סיכון גדול לוקח אותו מנהל אשר יקפא על שמרין, אשר לא יטלטל את אמות הסיפים הארגוניים שלו, אשר יישאר בתוך חצרות עולמו (כי מה שהיה הוא זה שיהיה), ואשר לא יוזן מניסיונם של אחרים, לא ילמד מהם, ומיכולות שניתן להשיג ולהיטיב עם ארגונו.

...."החפצים יש להם חיים משלהם, " הכריז הצועני במבטא מחוספס, "העיקר הוא לעורר בהם את הנשמה."...
(מאה שנים של בדידות – גבריאל גרסיה מרקס, עליו השלום, נפטר השבוע 17 אפריל, 2014).

(במקרה שלנו – תכנת מחשב..... אבל עם נשמה...)
